

## Integrität und Compliance: Hemmschuh oder Erfolgsgarant?



**Ethik in der Wirtschaft ist das Forschungsthema von Prof. Dr. Stephan Grüninger. Im Interview spricht er über Unternehmensverantwortung und macht auf eine Veranstaltungsreihe neugierig.**

Die HTWG hat als eine der ersten Hochschulen für angewandte Wissenschaften 1995 - bzw. damals als Fachhochschule - das Thema Wirtschaftsethik in das BWL-Studium integriert. Über viele Jahre war das noch recht exotisch. Lehrende und Mitarbeiter\*innen haben das Thema konsequent verfolgt, viele Absolvent\*innen haben zu wirtschaftsethischen Fragestellungen promoviert, einige lehren bereits selbst Wirtschaftsethik als Professorinnen (Prof. Dr. Maud Schmiedeknecht, Prof. Dr. Lisa Schöttl). Prof. Dr. Stephan Grüninger, selbst Absolvent der Hochschule Konstanz, ist unter anderem wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance und Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik. Ein Interview mit ihm zum wachsenden Stellenwert von Unternehmensverantwortung:

**Ziel von Unternehmen ist in erster Linie der wirtschaftliche Erfolg. Wofür haben Unternehmen nach Ihrer Auffassung Verantwortung?**

Das kommt darauf an (lacht). Natürlich ist die Größe des Unternehmens, der Grad der Internationalität des Geschäfts - von der Beschaffung bis zum Verkauf - und auch die Branchenzugehörigkeit von enormer Bedeutung für die Bestimmung der Anforderungen an ein Unternehmen, was die sogenannte Corporate Responsibility angeht. Der Handwerksbetrieb unterscheidet sich also doch erheblich vom DAX-Konzern. Das heißt aber ausdrücklich nicht, dass die Anforderung im ersten Fall Null ist und im zweiten gegen Unendlich tendiert. Die Basics gelten für alle - die Gesetze einhalten, ethisches Geschäftsgebahren und Fairness gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten etc.

Aber die derzeit ja sehr aktuelle Frage etwa, ob ein Unternehmen die Verpflichtung hat und haben sollte, die Wertschöpfungskette auf Menschenrechtsverletzungen hin zu überprüfen und diese gegebenenfalls abzustellen, hat doch enorm viel mit den Möglichkeiten zu tun, dies auch wirklich zu können. Hier spielen neben juristischen Durchsetzungsmöglichkeiten vor allem Marktmacht und auch

finanzielle Ressourcen eine große Rolle. Ihr Diktum, im Übrigen, dass Unternehmen in erster Linie Gewinne machen sollen, hielt ich schon immer für fragwürdig. Unternehmen müssen gute Produkte und Services anbieten, die individuellen Nutzen stiften und auch gesellschaftliche Probleme lösen. Sie müssen interessante Jobs und Entfaltungsmöglichkeiten für Menschen bieten, attraktive Gehälter bezahlen, manchmal auch "nur" faire. Alles in allem: Sie müssen Wert generieren für die Stakeholder. Dann klappt's auch mit den Gewinnen.

**Lange Zeit gehörten Regelverstöße wie zum Beispiel Korruptionszahlungen im Ausland fast selbstverständlich zum unternehmerischen Handeln. Es zeugte von Cleverness, sich nicht erwischen zu lassen. Und wenn Missachtungen doch entdeckt wurden, galten sie als Kavaliersdelikte. Inzwischen jedoch ist Compliance ein Boom-Thema. Was war Auslöser für die Veränderung und was beförderte die gesellschaftliche Ächtung von Unternehmen, die sich über Gesetze hinwegsetzen?]**

Leider haben Sie nicht ganz unrecht. Gerade Korruption galt hierzulande lange, viel zu lange, als Kavaliersdelikt - insbesondere wenn sie außerhalb Deutschlands stattfand. Das hat sich erst durch internationale Konventionen und entsprechende Gesetzesänderungen zum Ende des letzten Jahrtausends bei uns gewandelt, insbesondere auch durch danach entdeckte Fälle systematischer Auslandsbestechung. Aber auch heute trifft man gar nicht so selten auf Menschen mit der Auffassung, dass es in vielen Ländern ohne Bestechung einfach nicht geht.

Meiner Ansicht nach ist das in dieser Verallgemeinerung nicht haltbar, aber dass es in manchen Regionen, Ländern und Branchen auch mal ganz schwierig werden kann, ganz ohne Vorteilsgewährung an Aufträge zu gelangen, stimmt leider trotzdem. Da sollte man keine ethisch motivierte Augenwischerei betreiben. Das zeigen auch erste Ergebnisse von Befragungen von Managern im Rahmen unseres aktuellen Forschungsprojektes "Anti-Korruptions-Compliance und Integrity-Management in Hochrisikoländern", das ich gemeinsam mit [Anna Zubrod](#) und [Quirin Kissmehl](#) am KICG durchführe.

**Was versteht man unter "Compliance"?**

Im Unternehmens- und Organisationsbereich bedeutet Compliance die Befolgung der Gesetze und regulatorischen Anforderungen, der Organisationsgrundsätze, interner Kodizes und Richtlinien, der Prinzipien einer guten Unternehmens- bzw. Organisationsführung (Good Governance) sowie allgemein akzeptierter ethischer Normen (Grüninger, 2014) Weitere Informationen zu Compliance und Compliance-Management-Systemen bietet das [Handbuch Compliance Management](#), das in diesem Jahr in dritter Auflage erschienen ist.

**Wie stark können regelwidriges Verhalten und daraus folgend finanzielle Strafen und Imageverlust einem Unternehmen schaden?]**

Schauen Sie sich dazu doch nur einmal den Dieselskandal an. Es sind gigantische Summen, die hier an Schadenersatz und Strafen bezahlt wurden. Alleine bei Volkswagen steht die Uhr derzeit bei über 30 Milliarden Euro. Die vielzitierte und unumgängliche Transformation im Automobilssektor muss nun außerdem wohl weitgehend ohne die vergleichsweise CO2-arme Dieselsstechnologie als Übergangstechnologie auskommen - eben weil sie in besonderem Maße durch die sogenannten Abschaltvorrichtungen, die nichts anderes darstellen als einen Betrug am Kunden, delegitimiert wurde. Ein Schaden, der natürlich auch Arbeitsplätze betrifft, die nun noch schneller abgebaut werden müssen.

Im Übrigen auch in der Zulieferindustrie. So ist dies auch ein Schaden für unsere gesamte Volkswirtschaft. Es gab in diesem Fall nur Verlierer. Auch die Politik spielte und spielt hier nach meiner Auffassung keine gute Rolle. So langsam scheint sich Volkswagen auch mit Blick auf die Reputation wieder von "Dieselgate" zu erholen, auch nachdem nun die Beaufsichtigung durch einen amerikanischen Compliance-Monitor erfolgreich beendet wurde und dem Unternehmen attestiert wird, mit geeigneten Maßnahmen wieder auf den Pfad der Tugend zurückgefunden zu haben.

Ein anderes Thema sind die derzeit auch wieder vermehrt auftretenden Fälle von Bilanzfälschungen. Der spektakulärste Fall der Wirecard AG hat bekanntlich zum vollständigen Crash geführt und bereits auch Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden in arge Bedrängnis gebracht. Diese Vorgänge schaden dem für das Funktionieren der Wirtschaft so notwendigen Vertrauen doch erheblich.

**Wie stark kann regelkonformes Handeln Unternehmen schaden? Im internationalen Wettbewerb verschafft die Gesetzestreue des deutschen Mittelständlers weniger integren Unternehmen aus anderen Ländern einen Vorteil. Lohnt es sich für manche Branchen nicht dennoch, das Risiko einzugehen?]**

Die kurze Antwort lautet Nein. Aber man kann das natürlich so sehen und das Argument einer "Profit & Loss-Kalkulation" in der Compliance ist ja nicht neu. Natürlich wird es auch Unternehmen geben, die kriminell sind und damit durchkommen. Aber es wird auch für diese immer gefährlicher. Das Entdeckungsrisiko steigt, nicht zuletzt aufgrund flächendeckend eingeführter Whistleblowing-Systeme in Unternehmen und natürlich wegen einer weltweit zunehmenden Strafverfolgung.

Also, es gilt nach wie vor: "If you think Compliance is expensive, try Non-Compliance!" Wir werden sehr bald, wahrscheinlich noch in dieser Legislaturperiode, das sogenannte "Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft" bekommen. Mit diesem Gesetz können dann Unternehmen Sanktionen aufgebremst bekommen, die zehn Prozent des Konzernumsatzes ausmachen. Auch Auslandsstraftaten sollen konsequenter als bislang verfolgt werden. Ich denke, dass das die Fallzahlen drastisch erhöhen wird, auch weil die Verfolgungsbehörden bei Vorliegen eines Anfangsverdachts zur Einleitung eines Ermittlungsverfahrens verpflichtet werden. Im Übrigen ist es nach meiner Ansicht und der Erfahrung vieler Experten aus der Praxis so, dass man die allermeisten Fälle, in denen man meint, es gäbe keinen anderen Ausweg als den der Bestechung, bei nochmaligem Nachdenken durchaus legal lösen kann.

Darüber hinaus ist es ja auch schon eine etwas krude Logik, wenn man eigenes Fehlverhalten mit dem Fehlverhalten anderer versucht zu legitimieren. In anderen Bereichen würde man auch nicht sagen, dass man Straftaten schon begehen kann, wenn es andere doch auch tun oder die Polizei nicht hinschaut. Mein Rat an die Unternehmen ist es daher, die Kompetenz aufzubauen, auf ethische und gesetzeskonforme Art und Weise Geschäfte betreiben zu können - und das in allen für das Unternehmen relevanten Märkten und Jurisdiktionen.

**Unternehmen müssen Tausende von Gesetzen berücksichtigen. Schützt Unkenntnis vor Strafe?]**

Natürlich nicht. Unternehmen müssen sich da schon informieren und sich dann auch um die Einhaltung kümmern. Aber man muss hier natürlich risikoorientiert vorgehen. Das juristische Haftungs- und das Reputationsrisiko sind wesentliche Kriterien dafür, um welche Bereiche man sich besonders kümmern muss. Manche der Themen haben dann auch bereits einen "Kümmerer" in der Organisation, z.B. ist das Thema Umweltrecht in der Regel in der Entwicklung bzw. Produktion angesiedelt. Für andere Themen - Korruptions- und Absprachenprävention, Schutz der Menschenrechte, Datenschutz usw. - müssen Unternehmen womöglich in den Aufbau dieser Kompetenzen investieren, einen Compliance-Officer ernennen oder auch eine entsprechende Abteilung aufbauen. Es ist klar, dass das gerade für Mittelständler eine auch finanzielle Herausforderung darstellen kann. Aber ab einer bestimmten Größe kommt man da nicht mehr drum herum.

**Die Compliance-Abteilung könnte als das Gewissen eines Unternehmens betrachtet werden. Was ist nötig, damit sie nicht nur ein Feigenblatt ist?]**

Da sprechen Sie einen Punkt an, der mir in der Tat sehr wichtig ist. Es geht natürlich auch darum, professionelle Unterstützung von Fachleuten aus der Rechts- und Compliance-Abteilung zu bekommen, aber entscheiden muss das Management in den Linienfunktionen oder eben an der Unternehmensspitze. Compliance ist Führungs- und Linienaufgabe. Daran geht kein Weg vorbei.

**Compliance kann als ein Teil des Risikomanagements in Unternehmen betrachtet werden. Damit steckt es in einem Dilemma wie alle Mitarbeiter\*innen im Risiko- und Krisenmanagement. Sie verhindern Krisen und nehmen sich so ihre Existenzberechtigung. Was ist nötig, damit die Compliance-Bemühungen von Mitarbeiter\*innen akzeptiert und unterstützt werden?]**

Unternehmen, die in einer Compliance-Krise stecken, haben immer auch größere Compliance-Abteilungen. Das ist schon richtig und auch gut so. Aber nicht jedes Unternehmen startet seine Compliance-Aktivitäten aufgrund eines Skandals. Das ist sogar noch besser!

(lacht) Sehen Sie, Compliance und Integritätsmanagement sind Daueraufgaben. Wenn es ein Compliance Manager schafft, sich als seriöser und kompetenter Berater des Linienmanagements zu positionieren, konfliktbeladene Situationen kompetent analysiert, bearbeitet und gangbare Wege aufzeigt, dann wird er oder sie zum "Enabler", also zum Möglichmacher von Geschäften.

Dass man auch mal Nein sagen muss, gehört natürlich dazu und muss auch allen klar sein. Wenn man gute Gründe hat, dürfte das in anständigen Unternehmen auch kein Problem sein. Schwierig wird es allerdings dann, wenn in Unternehmen oder anderen Organisationen gewissermaßen eine "Vulgär-Compliance" Platz ergreift, die ganz ohne gute Begründungen immer mehr hin zu einer kontraproduktiven Absicherungskultur führt, die auch ethisch und rechtlich unbedenkliches Handeln immer stärker verhindert, und in der sich am Ende alle vor Entscheidungen drücken, weil man ja etwas falsch machen könnte. Wenn eine Organisation aber nicht mehr zu Entscheidungen findet, dann ist sie tot.

**Es gibt Dinge, die tut man nicht. Stehlen, lügen, betrügen - dass das nicht in Ordnung ist, darüber besteht gesellschaftlicher Konsens. Warum setzen sich Menschen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit über Gesetze und Leitlinien hinweg, die sie im Privatleben respektieren?]**

Ja, dieses Phänomen gibt es. Manchmal sind Sachverhalte oder Regeln unklar, es bestehen Zeit-, Entscheidungs- und Leistungsdruck. Die Menschen sind oder fühlen sich zumindest gewissermaßen unter Stress gesetzt, kennen sich in der konkreten Situation nicht recht aus, usw. - und Stress führt eben oftmals zu "Abkürzungen", auch im Denken. Das Abwägen, also das von sich selbst distanzierte, reflektierende Denken, das eben auch Überlegungen von Gut und Böse einschließt, unterbleibt dann. In Organisationen kommt aber auch noch das organisationssoziologische Phänomen der Verantwortungsdiffusion zum Tragen, das man auch in der Form der "Organisierten Unverantwortlichkeit" kennt und natürlich den uns allen leidlich bekannten Umstand bezeichnet, dass mitunter sehr viele Organisationsmitglieder für eine Entscheidung verantwortlich sein könnten und auch sind und sich darum am Ende niemand wirklich verantwortlich fühlt mit Blick auf das mögliche Ergebnis einer Entscheidung.

Man macht halt irgendwie mit, aber ja nur im Rahmen der eigenen, meist kleinen Zuständigkeit. Vielleicht hat man auch ein schlechtes Bauchgefühl bei der Sache. Aber da ist ja noch jemand über einem, der das eigentlich zu entscheiden hat und im Übrigen auch viel besser beurteilen kann. Wenn es dann am Ende schief gelaufen ist, war es keiner, zumindest sind die Verursacher einer Fehlentwicklung dann regelmäßig nicht mehr eindeutig identifizierbar. Jeder hat also nur ein klein wenig zu einer im Ergebnis fatalen Entscheidung beigetragen. Aufgrund der Hierarchie und der Kooperation in Unternehmen kann jeder gewissermaßen auf den andern zeigen. Nur eine mutige Führung und eine entsprechende Führungsethik, die z. B. ermöglicht, dass schwierige Themen angehört, besprochen und nach oben eskaliert werden und dort dann aber auch entschieden werden, können hier Abhilfe schaffen.

**Sie waren als Co-Vorsitzender eines Expertenrats im Rahmen eines Projektes der HTWG für die Deutsche Telekom tätig. Das Unternehmen mit mehr als 200.000 Mitarbeiter\*innen hat eine Compliance-Abteilung mit 135 Mitarbeiter\*innen. Gleichzeitig legen Sie in Ihrer Forschungsarbeit einen Fokus auf den Mittelstand. Wie unterscheiden sich Aufgaben und Umsetzung von Compliance in KMU von Global Playern wie der Telekom?]**

Laut einer EU-Empfehlung sind mit "KMU" Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von 249 gemeint. Um es klar zu sagen, diese Unternehmen müssen sich zwar selbstverständlich auch an Recht und Gesetz halten und auch an die Regeln eines ehrbaren Kaufmanns, aber das Compliance-Management-System beschränkt sich doch weitgehend auf die Rolle der Chefin oder des Chefs. In diesen Unternehmen werden alle wesentlichen Entscheidungen von einer oder sehr wenigen Personen getroffen, da braucht es keine oder nur sehr wenige formalisierte Rechtlinien und Verfahren zur Sicherstellung der Compliance.

Aber es gibt bekanntlich gerade in Deutschland einen ganz anderen "Mittelstand". Viele Familienunternehmen hierzulande haben zigtausende Mitarbeiter und Milliardenumsätze, fühlen sich aber dem Mittelstand zugehörig. Compliance und Integrität genießen oftmals einen hohen Stellenwert in diesen Unternehmen, gleichzeitig ist man aber an Compliance-Systemen interessiert, die wirken, aber weniger Bürokratie erfordern. Der Ansatz "Compliance als Führungsaufgabe" wird dann noch wichtiger. Die Schulung der Führungskräfte ist dabei nach meiner Erfahrung ein ganz wesentliches Element, damit ethische Dilemmata bzw. compliancebezogene Konflikte erkannt, analysiert und gelöst werden können.

Ansonsten sehen wir, dass die Compliance-Management-Systeme (CMS) sich zunehmend denen der DAX-Unternehmen annähern. Wie gesagt, nicht unbedingt, was die Ressourcenausstattung anlangt, aber was die systematische Herangehensweise an das Thema betrifft.

**Kinderarbeit bei der Kakaoernte, Gesundheitsrisiken bei der Förderung seltener Erden, desaströse Arbeitsbedingungen in Kleiderfabriken: In diesen Tagen soll nach langer Diskussion ein Lieferkettengesetz konkret werden. Unternehmen sollen demnach dafür Sorge tragen, dass ausländische Geschäftspartner Mindeststandards wie die Einhaltung von Menschenrechten gewährleisten. Eine Mehrheit der Bevölkerung befürwortet eine solche gesetzliche Regelung. Warum haben Konsument\*innen nicht schon bisher Firmen gemieden, die ihre Lieferketten nicht offengelegt haben?]**

Das müssen Sie natürlich in erster Linie die Konsumenten fragen (lacht). Im Ernst, die Konsumentenethik verfängt aus vielerlei Gründen nicht oder doch nicht im gewünschten Maße. Wäre es anders, würden wir über das Thema so gar nicht reden müssen, die Unternehmen würden sich längst flächendeckend darauf eingestellt haben. In manchen Bereichen funktioniert es aber ja auch schon in Ansätzen. Fair gehandelter Kaffee zum Beispiel oder auch nachhaltig produzierte Textilien. Diese Produkte finden schon einen Markt und Labels wie der vom Bundesminister Gerd Müller eingeführte "Grüne Knopf" sind bei weitem nicht völlig wirkungslos. Oft scheitert es aber an den Informationsmöglichkeiten der Konsumenten und daran, dass bei Lichte betrachtet, eine Präferenz für Menschenrechte und Nachhaltigkeit nicht durchgängig mit einer entsprechenden Zahlungsbereitschaft korrespondiert. Denn dass die "ethische Wertschöpfungskette" nicht kostenlos zu haben ist, sollte klar sein.

Mit Blick auf das angestrebte Lieferkettengesetz, das ja mittlerweile als "Sorgfaltspflichtengesetz" bezeichnet wird, bin ich übrigens der Meinung, dass der Gesetzgeber gegenüber der Wirtschaft sehr darauf achten muss, nur das Zumutbare zu fordern und diese Forderung dann auch in der Umsetzung überprüfen zu lassen. Es gilt also das ethische Prinzip: Ought implies can! Das Sollen impliziert das Können! Wir dürfen von Unternehmen nicht das Unmögliche verlangen.

**Der Stellenwert von Integrität und Compliance in der Wirtschaft ist enorm gewachsen. Sollte das Thema auch in anderen Studiengängen außer der BWL in der Lehre eine größere Rolle spielen?]**

Unbedingt. Dass Compliance in den Rechtswissenschaften einen Stellenwert haben sollte, ist zwar leicht nachzuvollziehen, aber bei Weitem nicht der Standard. In den Studiengängen des Bereichs [Wirtschaftsrecht der HTWG](#) ist das aber erfreulicherweise so. Die Kolleginnen und Kollegen, die zu diesen Themen lehren, sind praktisch erfahren und wissenschaftlich ausgewiesen. Aber hier werden ja auch künftige Spezialisten ausgebildet, die dann dereinst eventuell auch in Compliance-Abteilungen von Unternehmen beschäftigt sind.

Die Themen Compliance und Ethik sollten meines Erachtens aber auch vermehrt Eingang in die Curricula der Ingenieurs- und Informatikstudiengänge finden. Technik-Compliance ist nicht zuletzt aufgrund des bereits angesprochenen Dieselskandals zu einem sehr wichtigen Thema in Unternehmen geworden und dass die Digitalisierung und vor allem die sogenannte Künstliche Intelligenz ohne die kritische Begleitung einer Digitale Ethik auskommen könnte, nimmt eigentlich heute kaum noch jemand an. Dass angehende Ingenieurinnen und Informatiker nicht nur lernen, wie Maschinen, Motoren oder weiß ich was konstruiert und programmiert werden, sondern darüber hinaus auch sensibilisiert werden für die ethischen Problemzonen der Technik, halte ich für absolut erforderlich.

**Sie sind Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik. In dieser Funktion starten Sie am 9. Oktober eine Vortragsreihe, die dank Online-Übertragung auch für Interessierte außerhalb des DNWE zugänglich sein wird. Die Auftaktveranstaltung hat zum Thema "Integrität und Compliance in der Krise - oder: Warum Wirtschaftsethik gerade jetzt gebraucht wird". Wie sehen Sie die Themen Integrität und Compliance durch die Corona-Krise bedroht?]**

Von einer Bedrohung würde ich nicht sprechen wollen. Aber natürlich dürfte es da draußen Menschen geben, die auch mit Blick auf die Compliance nach dem Motto "besondere Zeiten erfordern besondere Maßnahmen" verfahren könnten. Das schließt die Möglichkeit ein, dass jemand auch sehenden Auges unethisch agiert, wahrscheinlicher ist aber, dass der eine oder die andere eben, wie vorhin beschrieben, gar nicht so genau nachdenkt und einfach aufgrund einer womöglich sehr angespannten Geschäftslage

"kreativ" wird. Durchaus mit einer positiven Grundintention, etwa um Arbeitsplätze zu sichern. Und schon hat sie oder er den Hörer in der Hand und tauscht sich mit dem Wettbewerber aus, wie man mit der derzeitigen Situation zu diesem oder jenem Thema denn so umgeht. Die letzte Kartellrechtsschulung kann dabei natürlich schon mal in Vergessenheit geraten. Das ist ausdrücklich nicht despektierlich gemeint. So sind Menschen. Und nicht selten die, die sich für das Unternehmen einsetzen und es eigentlich gut meinen.

Darum ist es wichtig, dass die Compliance Officerin ein Gespür dafür entwickelt hat, wo solcherlei Probleme entstehen könnten. Gerade dann muss man also dran sein an den Kollegen. Bevor der Vertriebler also den Hörer in die Hand nimmt, um sich unlauter mit dem Wettbewerb zu besprechen, sollte der Compliance Officer den Hörer in die Hand nehmen und auf Tuchfühlung gehen.

**Sie sind hervorragend in Forschung und Wirtschaft vernetzt und haben dank Ihrer beruflichen Tätigkeit vor dem Wechsel auf die Professur und durch Forschungsaktivitäten viele Einblicke in unterschiedlichste Unternehmen. Was reizt Sie eigentlich persönlich am Thema Unternehmensverantwortung?]**

Es entwickelt sich.